

Delphine MERCIER-Frédéric SÉCHAUD-Pierre TRIPIER

A GLOBALIZÁCIÓS FOLYAMAT VEZETÉSI ESZKÖZEI

A tanulmányban leírtak szerint a vezetés új eszközei mindenekelőtt az ésszerűsége való törekvésből, új kapcsolatok kialakításából és működtetéséből, tárgyalásokon alapuló legitimitásból, valamint az érintettek cselekvésével kapcsolatos helyi konszenzusok megteremtéséből állnak.

A globalizációs folyamat hatására a vezetési eszközök diffúzzá válnak. A vezetés azoknak a formális eszközöknek – például szöveg vagy szoftver – a csoportjába tartozik, amelyek arra hivatottak, hogy a menedzsment tevékenységét – a munkát, a termékeket, a folyamatokat és a személyzetet – hatékonyan tekintett eljárásokkal koordinálja. Az ún. vezetési mechanizmus kölcsönösen kapcsolódó és a vezetési stratégia által működtetett eszközök csoportja. Ezen mechanizmusok – többek között a teljes körű minőségirányítás – a világ minden részén egyformák. Ezeknek a vezetési eszközöknek az a feladatuk, hogy az áruk, szolgáltatások és a személyzet cseréjét optimalizálják. Alkalmazásuk az előfeltétele annak, hogy valamely cég megjelenhessen a globális piacon. A szociológus szemében azonban a vezetési eszközök meghonosítása valamely cégnél alkalmas arra, hogy a helyi és a nemzeti sajátosságok, valamint a közöttük fennálló kapcsolat megismerésére. A nemzetközi jellegű vezetési eszközök biztosítják a globalizáció dinamikáját. Ők teszik lehetővé a fejlődés helyi sajátosságainak, valamint a nemzetközi normák helyi alkalmazásának megismerését. Az ebben az írásban vizsgált vezetési eszköz tipikus példája az ISO 9002 bizonyítvány.

A taylorista szervezetre jellemző előírásokkal ellentétben az ISO 9002-vel kapcsolatos eljárások rendeltetésük szerint mint absztrakt mintákon alapuló módszerek nem statikusak, hanem a gyakorlati munkából kiemelt olyan formalizációk, amelyeket a szervezeti környezet változásainak függvényében fejlesztenek.

Amikor ezt az új vezetési eszközt vizsgáljuk és a korábbi vezetési eszközökkel összehasonlítjuk, három dimenziót tanulmányozunk (Tripier, 1997): 1.) az alapjukat képező elveket és modelleket, 2.) az alkalmazásukkal kifejlesztett eljárásokat; 3.) az általuk mobilizált szereplőket. Míg a cél mindkét fent említett vezetési eszköz esetében azonos, vagyis a cég pénzügyi teljesítményének javítása, a módszerek alapvetően különböznek. Következésképp az ISO 9002 bevezetésével új ésszerűségi formáról beszélhetünk. Tanulmányunkban ezzel az új lehetőséggel foglalkozunk.

A 80-as évek során a cégeknél bevezetett új vezetési eszközök hamarosan szociológiai kutatás tárgyát képezték. Az volt az elképzelés, hogy figyelemmel kell kísérni ezeknek az új vezetési eszközöknek az alkalmazását és eredményességét, hogy jobban meg lehessen ismerni a szervezet dinamikáját, a foglalkozási csoportokat és a lokális folyamatokat (Eymard Duvernay, 1989). E kérdést három példán szemléltetjük: egy nagy francia cég, egy mexikói ikerüzem, valamint magyarországi kezdő kisvállalkozók által alkalmazott eszközök példáján.

A vezetési eszközök morfológiája: elvek és modellek

A vezetési eszközök elsősorban kognitívak: problémamegoldással foglalkoznak. Alkotóik úgy gondolják, hogy a munka jellege nagymértékben megváltozott. A munkának mint olyanoknak tehát az a lényege, hogy felada-

tokat tűzzön ki és oldjon meg. Ez a definíció a hangsúlyt arra a tényre helyezi, hogy a munka azon kívül, hogy energiával tölti meg azt a tevékenységet, amelynek az alapja az információ, a munka az innovációról is szól. Ez azt jelenti, hogy a problémamegoldás a szervezetre vonatkozó endogén és egzogén (belső-külső) információval is összefügg. Ez a trend arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy nemhivatalos megoldásokat találjanak és koordináljanak, s azután azokat szélesebb körben elterjesszék és alkalmazzák. A problémamegoldáshoz számításba kell venni a hibákat és a fogyatékoságokat, azokat rangsoroljuk, s azután egységes elvek alapján rendezzük el őket. Eközben az a fő cél, hogy mindenkivel értekezünk, és az embereket ösztönözzük az adott feladat elvégzésére.

Ezek az eszközök azért kollektívek, mert a felismerés közös, és mindenkinek ki kell vennie a részét a probléma megoldásából. Ez a közösségi elv nemcsak demokratikus, hanem pragmatikus elven is alapul, mivel a probléma megoldásához többnyire a cég minden szereplőjének a közreműködésére szükség van. Ezenkívül azt is feltételezzük, hogy mindenki kellő szakértelemmel rendelkezik, és ezt a szakértelmet a munkában tovább kell fejleszteni. A konszenzus megteremtésére és fenntartására feltétlenül szükség van ahhoz, hogy ez a vezetési eszköz jól működhessen, hogy a szervezet teljesítő-képességét fokozni lehessen. Valamely probléma körülhatárolása és megoldása feltételezi, hogy az alkalmazott felhasználja ismereteit és korábbi tapasztalatait, áthidalja az ismerethiányt vagy a korábbi ismert helyzetekkel való összehasonlítás lehetetlenségét. Így tehát minden cégnek érdekében áll, hogy alkalmazottai korábban felhalmozott tapasztalatait megismerje, s hogy ezeket a tapasztalatokat számba vegye, ami ezután alapját képezheti a szakértelem felmérésének. A kívánt eredmények elérése érdekében a cégnek le kell építenie a hierarchiát, és az alkalmazottak felügyeletét olyan módszerrel kell megoldania, amely lehetővé teszi tevékenységük kiértékelését (Trépos, 1997), egyúttal mentesítve a menedzsereket a cégen belüli mindenfajta korláttól.

Ezek az eszközök csak azért hatékonyak, mert a cég tényleges működésének elemzésén alapulnak. A kodifikációs cselekmény lehetővé teszi a meglévő ismereteknek az egyes munkáknál való alkalmazását, amelyeket később formalizálnak. A kodifikáló, valamint a kodifikálást alkalmazó személy részt vesz az írott eljárások egyes elemeinek a megtárgyalásában. A kodifikáció jól jelzi az aktivizált ismeretet, ami a problémamegoldás egyik módja. De mint az előbb említettük, ez az átvitel egyúttal

kitűnő alkalom arra, hogy az alkalmazott, akinek a cselekvését kodifikálják és a kodifikálást végző személy között tárgyalásra, társadalmi párbeszédre kerüljön sor.

A technikai modell

és a társadalmi konfiguráció (cég – hálózat)

A készségmenedzselési formák vizsgálata egy sor elven alapul: a kognitív, a kollektív, az operatív és az igazgatási elven. Ezek az alkalmazások a működésben levő menedzselési mechanizmus első példái.

A minőségirányítási rendszer a cég stratégiájában központi jelentőségű, mivel biztosító szervezetek alapítására ösztönöz, s meghatározza a szabványosítás és a hitelesítés módját, továbbá egy sor normát rögzít a tervezők és a szerkesztők számára. A rendszer néhány év alatt a cégek, többek között a kis- és közép nagyságú szervezetek, az állami szektorban működő intézmények, például az iskolák és kórházak fejlesztésekor fontos megközelítéssé nőtte ki magát. Amikor az olyan vezetési mechanizmusokat tanulmányozzuk mint például az ISO 9002, akkor annak az egyetemességét is nagyra kell becslünk. Mindazonáltal az egy adott munkahelyre jellemző adaptációs formákat is meg lehet határozni.

A minőség mint vezetési eszközzel kapcsolatos újfajta irányzat „szellemi forradalmat” követel meg, mert átalakítja a minőségről bennünk élő képet. Bármely minőségjavítási kezdeményezés sikere a szervezeti kommunikáción és a szövetségesek megnyerésén alapszik. Ezek a szövetségesek közvetítik az információt a feladatok megtervezői és végrehajtói között. A cégnek az a célja, hogy megtalálja azokat az embereket, akik nem szívesen vesznek részt ebben a folyamatban, hogy őket is szövetségessé lehessen tenni.

A minőségjavítási folyamat mindig magában foglal egy bizonytalansági szakaszt. A szervezeti modellre jellemző nyugtalanság forrása: a folyamat sok esetben megzavarja a status quo-t. A szereplők reakciója a cégen belüli funkciójuktól és helyüktől függően különböző. Az, hogy az eszközt miképpen alkalmazzák, szorosan összefügg a cégen belüli munkavégzés átszervezésének módjával.

A minőségszakembernek először is ki kell értékelnie, hogy a gyártási folyamat során milyen hiba fordulhat elő. Ez a kiértékelés lehetővé teszi, hogy megelőző intézkedéseket tegyen. A következő lépés, hogy tanácsot adjon a szabályozási mikrofolyamatok beindítását illetően. A helyzet javítása érdekében minden dolgozónak le kell írnia feladatát, majd ezeket a műveleteket hitelesítik, s végül a minőségi kézikönyvben kodifikálják. A

folyamat állandó értékelése teszi lehetővé a gyártást: a fölösleges eljárások kiszűrését a termelésből, valamint azokat az eljárásokat, amelyekre a bizonytalanság miatt van szükség. Ezenfelül a diagnózis lehetővé teszi a nyersanyag-, alkatrész-, gép- és berendezésszállítókkal a kapcsolatok kiépítését. Ezek a kapcsolatok nemcsak a kereskedelemre szorítkoznak, ugyanis azoknak a változtatásoknak a kiértékelésén is alapulnak, amelyeket a beszállítónak és az összeszerelést végzőnek egyaránt végre kell hajtania. A beszállító a folyamat központi láncszemévé válik. Az ISO 9002 arra kötelezi a vállalatot, hogy formálisan meghatározzon és kodifikáljon minden műszaki, kereskedelmi és adminisztrációs eljárást.

A preskriptív vezetési mechanizmus bevezetését gyakran a szervezeti szereplők cselekvésének kiértékelése követi. A munkás tényleges és gyakran „titkos” (nem-hivatalosan szabályozott) műveleteinek felfedése ahhoz vezethet, hogy munkájuk nem lesz szak-képzettséghez kötve.

A minőségjavítási folyamat biztosítja a cég két tengely mentén történő fejlődését: egyrészt a termékek és az információegységek áramlásának megszervezése, másrészt a munka termelékenységének mentén (Potie, 1995). Az egyik tengely a költségcsökkentést teszi lehetővé, valamint az időkorlátok fellazítását a termékfejlés, -előállítás és -alkalmazás terén a minőségjavítás érdekében. Ezt a tengelyt négy-öt évvel ezelőtt újradefiniálta az e folyamatok elemzésére szolgáló új módszer: az ún. reengineering (átszervezés). A reengineeringnek az a célja, hogy a folyamatokat megváltoztatásuk révén optimalizálja. A másik tengely lehetővé teszi a munka hivatalos tanúsítását, bizonyítva ezzel, hogy egyes összetevői, mozzanatai mind a statikus, mind a dinamikus megközelítésben jól meghatározottak és irányításuk is megoldott.

Az ismertetett vezetési eszközök alkalmazása átrendezi a cégen belüli és kívüli kapcsolatokat. Ez a kapcsolat az egyes szereplők egymás iránti bizalmán és egymás közötti együttműködésén alapul. Azzal, hogy sok feladatot és funkciót számos cégnél kihelyeznek, szintén újfajta kapcsolatok keletkeznek a szállítók és az alvállalkozók között. A cégen belüli és kívüli kapcsolatok átrendezését az érintettek nyilvánvalóan sokszor rosszul élik meg, mivel ezeket az eszközöket többek között a Nemzetközi Monetáris Alap és a Világ Bank kényszeríti rájuk. Mindazonáltal ezeket az eszközöket a helyi kulturális viszonyok keretében uralkodó elvek és szokások szellemében kell alkalmazni.

Kulturális kontextus és a vezetési eszközök pályái

A vezetési eszközöket igyekszünk megkülönböztetni a vezetési mechanizmustól. Az eszközök az objektumok (munkafolyamat, szakértelem), a mechanizmus határozza meg viszont az emberek, tárgyak, szabályok és eszközök közötti elrendezést, illetve szabályozást egy adott pillanatban (Moison, 1997). A mechanizmus stratégiai szintje ezeknek az eszközöknek a „mikropolitikai tartozéka”. A szervezetben a szereplők által kívülről vagy belülről működtetett mechanizmus a tanácsadó új szerzője. A vezetési mechanizmusnak tulajdonképpen nincs jogi formája, nem kötődik jogi dokumentumokhoz úgy mint a könyvelés. Ez azt is jelenti, hogy a mechanizmus nyomot hagy a szervezetben, amelyet magatartási szabályként lehet értelmezni. Amikor egyik eszközről a másikra térünk át, az adatok találkozási, félreértése és interferenciája állandó jelenség. Ezenkívül megfigyelhető, hogy ugyanaz a szervezet vezetési gyakorlatok meghonosítása érdekében egymás után vagy egyidejűleg vezetési eszközöket fejleszt ki.

A vezetési eszközök alkalmazásánál ugyanannak az eszköznek a helyi és kulturális adaptációját figyeltük meg és határoztuk meg. A munkaerőpiac globalizációja a vezetési eszközök segítségével jön létre. Dél-Amerika például nem dolgoz ki vezetési eszközt, hanem a hegemoniával bíró országokban létrehozott eszközöket adaptálja. Ez a körülmény teszi lehetővé az ipari országokban meghonosodott és a feltörekvő, illetve átalakulás alatt álló országokban alkalmazott eszközöknek az egymás mellett létezését. Ha ezeket a vezetési eszközöket korszerűsítési, szabványosítási és eljárás-racionalizációs folyamatnak tekintjük, akkor az ezeknek az eszközökhöz kapcsolódó járulékos stratégiát is meg kell vizsgálnunk, továbbá azt is, hogy ezek az eszközök milyen kontextusban működnek. Már most megállapíthatjuk, hogy a vezetési eszközök fejlődésében kétféle kontextust különböztethetünk meg: az egyik kedvező, a másik kedvezőtlen.

Kedvezőtlen az a kontextus, amely a „felülről jövő döntéseken alapuló” és a munkavállalók támogatását nélkülöző hierarchikus és monopolisztikus vezetési kultúrát hangsúlyozza. Az alkalmazottak ez esetben többnyire kényszeredetten viszonyulnak az új vezetési politikához, amely nem annyira a munkahelyen felmerülő problémákra alapozó átalakítás, hanem az öncélú vezetés eszköze. Ezek az eszközök többnyire az őket alkalmazó személyek stratégiai karrierjét szolgálják, ugyanakkor

rendszerint nem vesznek tudomást a szervezetben korábban hozott döntésekről, s amikor így járnak el, zavarok keletkeznek a szervezetben.

Kedvező kontextusról akkor beszélhetünk, amikor a menedzser nyitott szellemű, elősegíti a szervezeti tanulást és felértékeli a nemhivatalos szakértelmet. Az eszköz lehetővé teszi az áttérést a nemhivatalos szervezettől – ahol a szakértelem nem látható, és a cég nem erősíti meg – olyan szervezetre, amely a szakértelmet nemcsak értékeli, de kifejezetten fontosnak tekinti. A megközelítés is más: a rendszert nem kényszerítik rá másokra, hanem mások csatlakoznak hozzá. A vezetési eszköz a változások katalizátora, a cég minden szintjén ösztönzi az átalakulást. Ezt a sajátosságot Mexikó példáján szemléltethetjük. 1965 óta Mexikóban delokalizációs iparpolitika érvényesül (ipari export maquiladora), s ezeket az ágazatokat csak olyan szabványok segítségével lehetett bevonni a lokalizált ipari területekbe mint az ISO 9002. Magyarország példáját is tanulmányozzuk, ahol a piacgazdaságra történő áttéréshez speciális cégalapítási eszközöket is igénybe vettek. A vezetési mechanizmust sajátos nyelvezet és hiedelmek közvetítik, amelyek erősen különböznek a korábban definiált (kedvező és kedvezőtlen) kontextustól.

A vezetési eszközök ellentétes hatása nagy francia cégeknél

Vegyük a teljes körű minőségsszabályozás vagy az ISO 9002 szabvány példáját (Tripier, 1998). Ez a minőségtanúsítási mozgalom Franciaországban a 80-as években kezdődött. Egyszeriben minden cégnek tanúsítania kellett a minőséget, vagy minőségbiztosítási kérelmet kellett benyújtania. Ez a mozgalom néhány éven belül minden cég fejlesztési folyamatának szerves részévé vált. A vezetési eszközök alkalmazása magában foglalja a cégen belüli és kívüli kapcsolatok átrendezését. A feladatmegosztási rendszert az egyes munkaköri kategóriák képviselői közötti konfliktusokkal együtt a bizalmon, az együttműködésen és a szerződéses viszonyon alapuló rendszer váltotta fel. Ez a szerződés érintett minden munkavállalót, beszállítót és az alvállalkozókat. E gyakorlati alkalmazás sikerének azonban az a feltétele, hogy ne passzívan vessük alá magunkat a nemzetközi szinten (felülről lefelé) meghatározott eszközöknek, hanem azokat aktívan (alulról fölfelé) alkalmazzuk a helyi kultúra sajátosságaira.

A dolgozók rendszerint meglehetősen bizalmatlanok, amikor valamilyen új vezetési eszköz jelenik meg a

cégnél. Ők úgy látják, hogy ez az eszköz nem a munkaszervezet valamely problémájának a megoldására szolgál, hanem a vezetői hatalom növelésére. Ezek az eszközök többnyire annak a csoportnak a karrierjét mozdítják elő, akik az eszközöket propagálják, s nem a dolgozók szaktudását helyezik előtérbe. Ezeknek az eszközöknek a kifejlesztésekor általában nem veszik figyelembe a múltbéli tapasztalatokat, nincsenek tekintettel a korábbi döntésekre, ami egymásnak ellentmondó szabályok megjelenéséhez vezet. Ezenkívül az évek során ezek a nagy cégek szinte minden, a vezetési megközelítésekben (konceptiókban) érvényesülő trendet végigélnek.

A hatékonyság javítása érdekében minden eszköz arra hivatott, hogy a tevékenységet átfogalmazza. Ugyanakkor mindegyik eszköz úgy alakítja át a tevékenységet, hogy az bonyolultabb lesz, s olyan szabályokat hoz létre, amelyek átalakítják a szervezetet. A dolgozók egyszerűen úgy gondolják, hogy a szervezet két külön világra oszlott. Az emberek egy része irányít és az eszközt alkalmazza, míg mások termelnek. Napjainkban azonban megfigyelhető az az új tendencia, hogy azok a vezetési eszközök, amelyek azért születtek, hogy a termelés hatékonyságát javítsák, egyre inkább a hatalom, a vezetési stratégia eszközzé válnak. Ezenkívül a „kiszervezés”, amely az alvállalkozók számának gyarapításával jár, átalakította ezen eszközöknek az alkalmazását, s úgy tűnik, hogy ez kisebb üzemek esetében hasznosabb a termelés és a szervezet számára. Általában nemcsak egyik eszköznek a másikkal való fölcseréléséről van szó, hanem a vezetési mechanizmus továbbfejlesztéséről.

A szervezeti tanulás hatása: a minőségirányítási mechanizmusok szerepe a maquiladoras kiképzésében

Mexikó maquiladora ágazataiban megfigyelhettük az ISO 9112 tanúsítvány alkalmazását (Mercier, 1997). A maquiladora olyan alvállalkozó üzem, amely a speciális vámrendszer előnyeit élvezi. Az anyavállalat rendszerint valamely fejlett országban található. A maquiladora Közép-Amerikában működik, az anyavállalat pedig az USA-ban található. A maquiladora a mexikói területen elhelyezkedő, a vámhivatal felügyelete alatt működő összeszerelő üzem. Minden nyersanyagot importál, s a helyi munkaerővel előállított termékeinek többségét exportálja. Ezek az USA és Mexikó közötti szabadkereskedelmi egyezmények alapján létesített és támoga-

tott cégek először az amerikaiaknak hoztak nyereséget, majd a japánoknak, akik megszerezték a jogot az összes tőke fölötti rendelkezésre, Mexikó részesedése nélkül.

Egy bizonyos minőségjavítási mechanizmus alkalmazását vizsgáltuk, s ennek révén megismerhettük, a szervezet hogyan alakította át az eredeti minőségjavítási rendszert. A Kalem üzemben például az egyes módszerek dokumentálására a minőségjavítási mechanizmus alkalmazásakor került sor. Ebben a hosszú, nehéz folyamatban a szervezeti problémák kerültek a középpontba, a stratégiai területeket és az üzemben rendelkezésre álló szakértelmet vették számba. A szervezet – amelyet azelőtt amatőrizmussal vádoltak – definiálása lehetővé tette, hogy az összeszerelő műhely késztermék-előállító gyárrá váljon.

Az eljárásoknak írásban való rögzítése nem bonyolítja, hanem ellenkezőleg, világossá teszi a folyamatot. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk felismerni az egyszerű szervezet kikristályosodott szervezetté történő átalakulásának a körülményeit, az esetleges – tárgyi vagy közösségi – akadályokat. Egy egy évig tartó brainstorming lehetővé teszi a szervezetnek és szereplőinek „hitelesítését”. Viszonylag rövid idő alatt rengeteg megoldás vizsgálatára kerül sor, majd az eljárás bekerül a minőségjavítási kézikönyvbe. A brainstormingban részt vevők részéről felvetett minden ötletet üdvözlő a vezetés.

Kalem esetében maga a mechanizmus is lehetővé tette a nehézségek feltárását, valamint a bedolgozó szervezetről modern, önálló struktúrával rendelkező cégé történő átalakulást. A tanúsítvány révén új tevékenységformák jelennek meg. Például ipari formatervezés, amelyet korábban az USA-beli anyavállalatnál végeztek. Ezenkívül az USA-beli székhelyű ügyfél szeretett volna közelebb kerülni az összeszerelő üzemhez, ezért közvetlen üzleti kapcsolatra lépett a mexikói összeszerelő gyárral, mivel így közvetlenül tudta közölni az igényeket és a feltételeket.

Az „új vállalkozókra” adaptált kiválasztási rendszer Magyarországon

A Kállay et al (1997) által végzett kutatás, amely a magyarországi egyéni kisvállalkozók foglalkozási csoportjai szerkezetét igyekezett feltérképezni, megállapítja, hogy amióta a „szabad vállalkozás” 1989-ben jogilag lehetőséggé vált, az induló vállalkozásokra és menedzsmentre vonatkozó, a vállalkozói magatartásnak az új környezethez való alkalmazkodásával kapcsolatos problémák megoldására szolgáló normák és eszközök nagymérték-

ben megújultak. Az induláshoz szükséges tőke előteremtése, a fogyasztói kör meghatározása, a piaci rés kitöltése, a különböző kiválasztási rendszereket menedzselő szakértők feladata is. Ezek a szakértők döntenek fontos forrásoknak – hitel, képzés és üzleti információ – a potenciális vagy induló vállalkozók részére történő allokációjáról. A vállalkozó esetében e források megszerzésének fő kritériuma az üzleti vezetési képesség bizonyítása, illetve elsajátítása volt. A magánvállalkozás fejlesztésén dolgozó két helyi ügynökségnél (MVA) végzett összehasonlító elemzés illusztrálja a kiválasztási rendszer működését (Pingeot, 1994).

Hogy elejét vegyék az EU pénzügyi befektetései elpazarlásának (ami könnyen bekövetkezhett volna, ha a külföldi tanácsadók vagy az állami bürokrácia lett volna a kedvezményezettje), a Phare menedzserek szerződést kötöttek a Magyar Vállalkozás-fejlesztési Alapítvánnyal, amelyet 1990-ben az állami, a banki, munkaadói és a munkavállalói szervezeteket tömörítő konzorcium alapított. A partnerkapcsolat célja a helyi kis- és középvállalatokat támogató országos regionális ügynökségi hálózat kifejlesztése. Ezek az ügynökségek, amelyeket az EU Phare programja finanszíroz, 1991 óta három fő rendszert fejlesztettek ki, a vállalkozóképzést, az üzleti információszolgáltatást, s végül az újonnan alakult kisvállalatok logisztikájának, illetve hálózatának támogatását. Két ügynökség 1995-ben alkalmazott eszközeire fordítjuk a fő figyelmet, ami például szolgál a kiválasztási folyamatokra,¹ és további vizsgálódás tárgyát képezi.

Összhang a képzési rendszerek és a vállalkozói csoportok polarizációja között

A Magyar Vállalkozási Alapítvány (MVA) kirendeltségei (ügynökségei) által kidolgozott képzési rendszer típusjegyzéke a vállalkozói csoportokat a vállalkozás státusa szerint osztja föl potenciális, induló, illetve növekvő cégekre. Rendszeresen megjelenteti a releváns tananyagot; a potenciális vállalkozók elsajátítják az induláshoz szükséges alapismereteket, az újonnan alakultak megtanulják, hogyan biztosítsák piaci helyzetüket, s azután hogyan prognosztizálják növekedésüket. Ezen általános formai és szolgáltatási jellemzők mellett mindkét – általunk vizsgált – ügynökség egyéni vállalkozói tanfolyamokat tart például abból a célból, hogy a vál-

¹ Ezek az ügynökségek az észak-keleti vidékeken és délen, Békés megyében található 18 regionális és 110 helyi központból álló hálózat részét képezték.

lalkozók megismerjék a rájuk vonatkozó szabályozási korlátozásokat a foglalkoztatási vagy környezetvédelmi témákban. A speciális képzési szolgáltatások mögött a vállalkozások kétoldalú társadalmi konfigurációja fedezhető fel: az ingatag lábakon álló egyéni vállalkozók milliói az egyik oldalon, és a sokkal kisebb számú kis és nyereségesen irányító vállalati menedzserek a másikon. Vajon hogyan működik a kiválasztás a vállalkozók körébe újonnan belépők esetében, illetve – esetleg – az egyikből a másik vállalkozói kategóriába való áttérés esetén? A foglalkoztatás és az üzleti világ helyi szerkezetének elemzése hozzásegíthet a válaszadáshoz. Azok az ügynökségek, amelyek gazdaságosan működnek, igyekeznek környezeti lehetőségeiket kiaknázni. Ez a magyarázata annak, hogy az ország délkeleti ügynökségén miért tartanak egyre több tanfolyamot fiatal munkanélkülieknek, akik vállalkozást szeretnének indítani a nyelv- illetve zenei iskolától kezdve a kisipari műhelyekig, illetve a kiskereskedelmi boltokig. Az északeleti régió ügynöksége által képviselt stratégia egészen más volt, ők ugyanis a már megállapodott vállalkozókat támogatják a különböző tanúsítványok (pl. ISO), illetve az alvállalkozói piacok megszerzésében.

Stratégiai eszközök: logisztikai támogatás és hálózatszervezés

A kiválasztási eszközök közé tartozik még az északeleti régió ügynöksége által létrehozott vállalkozási inkubátor, valamint a délkeleti régió ügynöksége által elindított vállalkozói klubok. Az MVA regionális kirendeltségei aktív támogatást nyújtanak az üzleti tevékenységhez és a hálózatszervezéshez, s ezzel releváns feltételeket teremtenek a speciális üzleti viselkedéshez.

A délkeleti régió ügynökségének stratégiája klubhálózat megteremtésére irányul azzal a céllal, hogy számos helyi és állandó struktúrát hozzanak létre az információcserére a képzés alatt kialakult kezdeti kapcsolatokat követően. Ezzel egyidejűleg a délkeleti régió ügynöksége különböző szolgáltatásokat nyújt a kluboknak, többek között elemzi a képzési igényeket, és segít az ösztöndíj- és szerződés elnyerésére kiírt pályázatok elkészítésében. Az északeleti ügynökségnek van egy másik törekvése is, amely a kis- és középvállalati érdekképviselőt megszervezésére irányul. Ez a stratégia egyrészt a vállalkozói készségek fejlesztéséből áll a társadalmi és üzleti kapcsolathálózatok erősítése terén, másrészt ezeknek az eredményeknek a helyi önkormányzat és a kormányhivatalok részéről történő elismertetéséből,

valamint pénzügyi támogatásuk biztosításából. Ez a stratégia a Szovjet Hadsereg által korábban használt lak-tanya épületében létesített inkubátor formájában valósul meg. Ez az inkubátor a majdnem harminc vállalkozó tevékenységének alapjául szolgál, s ellátja őket a szükséges telekommunikációs és más eszközökkel. E támogatás kedvezményezettjeit egy sor „objektív” kritérium alapján választják ki. A kiválasztással foglalkozó bizottság az ügynökség szakértőiből és szponzorokból áll. Ezt követően pályázatot írnak ki három évnél rövidebb ideje működő vállalkozások számára, amelyek az erkölcsi, a pénzügyi és a környezeti követelményeknek is megfelelnek. A bizottság az ajánlatokat az EU Phare követelmények – az üzleti terv következtetessége, a munkaerő-toborzás és az új technika alkalmazása – alapján is értékeli. S végül a pályázatokat beérkezési sorrendjük alapján is rangsorolják. Az inkubátorházban az iroda vagy műhely bérleti díja progresszíven követi a piaci ár négy éves időtartam alatti alakulását. A vállalkozóknak ezen idő eltelte után távoznuk kell az inkubátorból. Ez az eszköz kiválóan szemlélteti a kölcsönös elkötelezettséget: az ügynökségnek nyereségre kell szert tennie kiválasztási rendszeréből, s ezután ki kell választania azokat a vállalkozókat, akik képesek gazdaságosan vezetni a vállalkozást bizonytalan üzleti környezetben, s ez a konstrukció mindkét szempontból nagy kihívást jelent.

Minthogy 1995-ben nem létezett módszer a vállalkozások inkubátor utáni követésére, az MVA ügynökségei a kiválasztás hosszú távú hatását illetően nem rendelkeznek információval. Mindazonáltal az inkubátorhatás révén szoros üzleti kapcsolatok állnak fenn, s feltételezhető, hogy az érintettek az együttműködésről és a rivalizálásról tapasztalatot szereznek. A jelenlegi sikerlistán például két olyan pékség szerepel, akik ugyanabban a piaci régióban értékesítik termékeiket.

Végeredményben foglalkozási szempontból is tanulmányozni lehet a vezetői, tanácsadási tudás fejlődését, amely az 1990-es évek eleje óta Magyarországon szerepet játszik a pénztőke kis- és középvállalatoknak történő allokációjának menedzselésében, a vállalkozók szakértelmének továbbfejlesztésében, valamint az üzleti lehetőségekre vonatkozó információk nyújtásában. Az itt ismertetett rendszerek elősegítik az új foglalkoztatási formák szelektív bevezetését, amelyek kölcsönös kapcsolatban vannak az iparfejlődés változó mintáival (Garofoli, 1996).

Tanulságok

Amikor a vezetési eszközök megteremtik a lehetőséget annak, hogy a munkafolyamatok elemei láthatóvá válnak, azokat formálisan is dokumentálják, s azok a dolgozók szakértelmének innovatív felhasználását is ösztönzik a munkahelyen, lehetővé téve egyúttal az érintettek aktivizálódását is. Mivel lehetővé vált az összes dolgozó munkájának formalizálásából kiemelt eljárások alkalmazása, több kutató azt állítja, hogy újfajta eljárási „ésszerűség” (racionalitás) képezi a vezetési eszközök terjedésének alapját. Ez az „ésszerűség” új kapcsolatokból, a tárgyalásokon alapuló legitimitásból, kompromisszumból, valamint az érintettek cselekvésével kapcsolatos helyi konszenzus megteremtéséből áll.

Az egyik oldalon a vezetési eszközök koncentrációját figyelhetjük meg a nagy francia cégeknél, amelyek nem képesek az eljárások ekkora halmazát integrálni. A másik oldalon, ha az egész világot nézzük, a globalizálódás kényszerít figyelhetjük meg a fejlődő országok határmenti gazdasági övezeteiben, ugyanakkor ezek az országok a helyi iparpolitika hiánya miatt nem tudják integrálni az új típusú vezetői eszközöket. Ezenkívül integrációjuk biztosítása érdekében, a gazdasági kapcsolatok internacionalizálódása támogatást kaphat a gazdaság helyi szereplőitől, akik készek a kapcsolatok megszerzésére és a rendszer fenntartására, de figyelik a helyi és globális szinten végbemenő kölcsönös adaptációt is. A vezetési mechanizmusnak az a célja, hogy kapcsolatot lehessen kiépíteni a helyi konfiguráció és a globális szinten meghatározott tanúsítási, illetve normalizációs politikák viszonyában. A helyi vállalkozói réteg hiánya fékezi az igazi „lokalizált ipari terület” kialakulását. A munkaerő megtartására és képzettségi szintjének emelésére irányuló orientáció lehetővé teszi a transznacionális cégek fejlődésének kibontakozását, a nemzetközi alvállalkozói politika és a helyi fejlődés ösztönzésének kombinálásával.

Tulajdonképpen ezek az eszközök jelentik a globalizáció fő alkotóelemeit. Franciaország és a nagy bürokratikus cégek esetében ezek az eszközök ellentétben állnak a piramis-alakú „felülről lefelé épülő” struktúrával és a vezetési eszközöktől sokat szenvedő munkavállalók védelmi reakcióin alapuló vezetési kultúrával. A két másik gazdasági környezet (Magyarország és Mexikó) jelenti a modernizáció és a világpiacba való integrálódás formáit. Mexikóban a vezetési eszközök alkalmazása lehetőséget teremtett a közös vállalkozásoknak arra, hogy magukba integrálják az ipari övezetet. A külföldi cégek

megjelenése megteremtí a feltételeket a termelési folyamat átalakítására. Magyarországon a vezetési eszközök alkalmazása regionális alapon történik, s célja a vállalkozói készségek fejlesztése és a kezdő kisvállalkozók támogatása különböző üzleti források (telekommunikáció, információ és hálózatszervezési lehetőségek) nyújtásával. Jóllehet a regionális különbségek hatással vannak a versenyképes vállalkozások indítására és területi megjelenésére, helyére, a szakértők megfelelő mechanizmust hoznak létre és működtetnek, amely elősegíti az „igazi (vagyis az innovatív) vállalkozók” társadalmi csoportjának létrejöttét.

Az eljárásbeli ésszerűség újfajta gondolkodásmódot jelent, amely a tárgyaláson és az alkun alapuló ipari cselekvési logikát testesíti meg. Az írásbeli szerződésben is megjelenő fokozatosan fejlesztett folyamatként definiálható. Ezek a szerződéses alapok és a pragmatikus orientáció teremti meg a demokratikus hagyományok és a piaci fölény közötti újfajta konvergencia feltételeit.

Irodalom

- Eymard, D. F.: (1989) 'Convention de qualité et formes de coordination', *Revue Économique*, 40 (2)
- Garofoli, G.: (1997) 'Development et transformation des systemes productif locaux. Globalisation et cooperation inter-regionale' *Science de la Société*, 37 (2)
- Kállay, L. és társai: (1997) 'The State of Small and Medium Sized Business in Hungary: Annual Report', Budapest: I.S.B.D. (Országos Kisvállalkozásfejlesztési Intézet), (OKI)
- Mercier, D.: (1997) 'Les capitaux hirondelles – les transformations de l'industrie maquiladora du Nord du Mexique, la circulation des hommes et des techniques', Doctoral Thesis – Université Paris X.
- Pingeot, A.: (1994) 'Aide économique à l'Europe de l'Est et Union Européenne: une experimentation du programme PHARE en Hongrie', Département de Science Politiques – Université de Montpellier 1.
- Potie, L.: (1995) 'Qualité totale et certification des ressources humaines', *Qualité* No. 65.
- Trépos, J. Y.: (1997) 'Sur une sociologie de la mesure', *Utinam*, No. 23.
- Tripier, P.: (1998) 'Forme, contenu et dynamique des Dispositifs de Gestion', *Utinam* (megjelenés előtt)
- Tripier, P.: (1997) 'Les Dispositifs de Gestion et leurs Experts', *La Lettre du Printemps*, No. 9.

Forrás: Management tools in the process of globalisation Delphine Mercier, Frédéric Séchaud és Pierre Tripier
In: The Management and organisation of firm in the global context. (Edited by Cs. Makó and Ch. Warhurst) pp. 127-135.

Fordította: Bihari Gábor